

〈紹介〉

横川義雄教授の研究業績

西 谷 成 昭

Ⅰ 横川教授の所説について

横川名誉教授の永年にわたる経営学に対する研究の成果は、非常に興味深い内容であり、これから可能な限り継承してゆきたいと考える領域の一つである。横川名誉教授の著書・論文等目録に見られるように、それらの論稿は経営学の原点から出発し、発展的理論へ導いている点が特徴である。

つまり、1950年代においては、経営学の原点ともいえる一産業から見た経営安定条件および投資活動について研究された。そして60年代には、「投資と安定」から「生産管理理論」へ展開され、70年代に移ると「組織行動理論」や「適応と調整の一般理論」が展開した。この組織の調整に関する理論が横川論文の随所にみられ、次第に幅の広い一般理論へと発展している。さらに80年代に入り、この適応と調整理論に情報科学理論を加え、情報の経営学が飛躍的に発展する。「経営学は諸科学との融合体である」という基本理念を構築し、さらにこれまでの経営学に磨きをかけ集大成してゆこうとする論文である。

またその視点をグローバルな展開へ向けながら、経営の国際化が情報科学と平衡して進められるべき構想をもっていた。晩年の90年代には、これまでの「適応と調整の理論」から分析を行い、消費者に視座を移した。同時に、これまでの情報化・国際化から教育へ接近し、ネットワークを利用した企業内研修の重要性を論述し、経営学に教育を融合しよう

と試みていたのであった。

このように横川理論は、人間の原点からそれぞれの時代的背景やその時々産業技術を導入しつつ、循環的経営学の発展理論を構築された。また自然界そのものにも眼を向け自然的諸現象に経営学が影響を受けているのであるから、これを適切に把握し、判断しなければならない一つの経営学的要素があるとしていることも忘れてはならない。そこで、この横川理論を21世紀に向けた経営学の限りなき発展のために、さらに継承すべき時代を迎えようと考えると、これからの産業の発展を見据えながら、発展的経営学を追求すべきである。

また、これまでの横川名誉教授の研究成果を領域別に見れば、5つ研究段階で発展的に諸理論が構築されてきたことがわかる。

- 第一段階 経営安定条件と投資行動
- 第二段階 生産管理理論の展開
- 第三段階 組織と適応そして調整管理理論
- 第四段階 情報システム調整管理理論
- 第五段階 経営モデル システム分析と国際化ネットワーク

このように横川理論の概念が構築されたのである。さらに、各論説を詳細に分析すれば、次の12項目のプロセスを経て、段階的にとらえていることを認識できる。

- ①組織の適応理論
- ②組織の適応から調整行動への展開

- ③組織の調整行動におけるグループ化
- ④組織のグルーピングされた調整行動群との相互連結
- ⑤調整行動の相互連結から統合化への展開
- ⑥統合化された行動群からインテリジェント化への推進
- ⑦インテリジェント化から自動制御論への運用
- ⑧時系列的適応行動からシステムの活用と再構築
- ⑨システムの循環的運用と発展—運用から修正そして再構築へ—
- ⑩システム構築から組織の効果的活性化を目指したシステム循環の展開と充実
- ⑪企業内部組織の充実から外部組織との連携
- ⑫連結行動のための調整理論の展開

このように横川理論において、今日の複雑化する現代産業社会における基本的原理原則の探求を目的とする処方箋とも言うべき、経営学に対する理論的接近法の一つと言える。

そこで、次に経営学の基礎的な一般的概念から、横川論文における経営学の発展理論の若干の考察を試みたい。しかし、横川論文を

分析考察するにつれ、その範囲が非常に広範多岐にわたり、加えて段階的、発展的に論述していることから、今回の考察は、横川論文からみる経営学の流れまたはその概括的経営学理論としてまとめることしかならず、経営学の奥の深さを痛感する。今回の研究について、結果的に多くの課題を抱えることになり、とりわけ、「横川理論にみる経営分析」については、改めて再考を要する必要性を感じた。

II 横川理論の主要内容について

〔1〕経営学の基本概念

(1) 原点としての経営学

—例えば漁業経営の場合—

経営学は、一般的に経営者や経営体を主体とする経営活動を究明し、その主体者の能力を啓発しようとするものである。主体者はだれか、その主体者の活動はいかなるものか、その活動目的、目標はなにか、この目標遂行活動を科学化するため行動指針(理念や思想)はなにか、その指針にもとづいて目的を達成

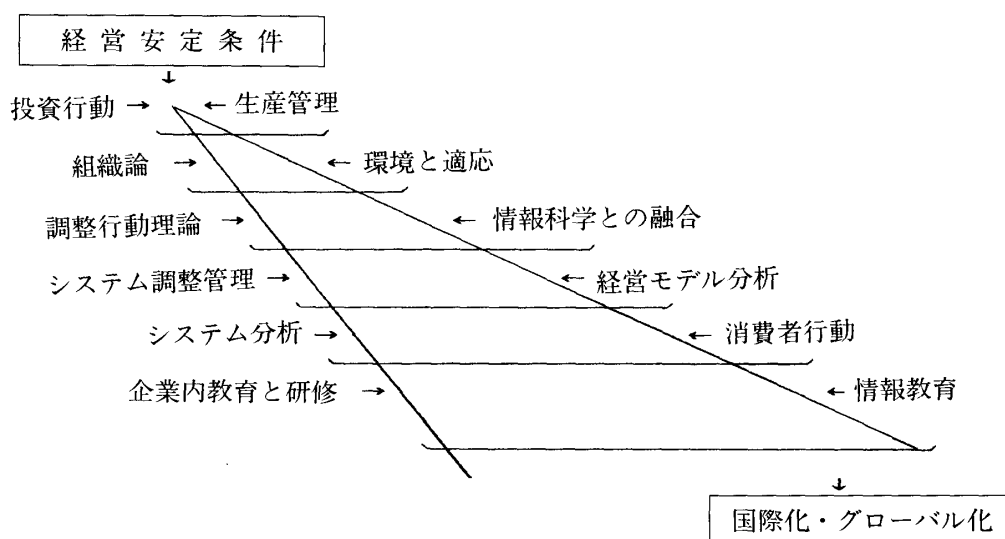


図1-1 横川理論にみる経営学の循環的發展概念

するための手段はなにか、その手段の選択、その手段の選択の指針、選択された手段の実施とその技法を検討し、この目的を達成しようとする主体者固有の行動の能力を啓発し、高めていくのである。このように経営学は目的実践の能力を究明し啓発するという態度の研究であり、「行為実践」を中心とする実践経営学といえる。¹⁾

さて、漁業経営分析において、その経営実態をとらえると共にその時々を経済的条件や非経済的条件に影響を及ぼすことを把握しながら、安定条件の研究を試みる必要がある。これは農業経営のそれよりも生産構造が複雑化しているため、今後漁業経営の質的転換を求める必要があるとの観点から研究がなされたのである。

そこで、漁業経営に求められる3つの要件をつぎのように示している。

- ① 十分な生産機会を与えること。
- ② 投資の安全性を与えること。
- ③ 生産増強と経済的發展をはかること。

この漁業経営の3つの要件のうち、いずれかが欠けてもいけない。十分に生産機会が与えられているが、投資の安全性が確保されなければ、生産増強や経済的發展には結びつかないだろう。この三者が相互に一体化してはじめて、大きな効果を発揮するのである。以下にその経済的發展等式を示す。

$$(P.C.) + (E.I.) = (E.D.)$$

……(経済的發展等式)

(P.C.) = Product Chance

(E. I.) = Effect of Investment

(E.D.) = Economic Development

つぎに経営に関する主観的判断および経済の客観的判断の条件について示し、予想困難な経済事象や生産事象に対する変動に適応するためのふさわしい意思決定を保持し、その安定条件を追求するとつぎのようになる。

(A) 経営者である企業者の主体的判断

- (a) 現在および将来の価格変動に対する判断
- (b) 生産量に対する予要素と不確実要素
- (c) 生産方法の変化と経営組織

これらの重要な問題に対し、漁業者はいかなる適応性を保有するかが問題となる。また、(a) について、価格変動は (b) からの影響を受け、それに伴い (c) にも影響されるという相互関係が見られる。

(B) 経済の客体的変動

- (a) すべての経済財に対する需給の確定的に予想できない変動
- (b) 生産量の変動
- (c) 生産構造の変動 $\left\{ \begin{array}{l} \text{企業均衡の安定条件} \\ \text{企業の自主的完全競争} \end{array} \right.$
- (d) 消費者需要選択の自由

このように、経済的傾向から捉えるならば、需要と供給のバランスによって変動する完全自由競争の理論がその背景にあることに注目し、安定的に推移するためには、消費者の需要を考慮に入れた生産量の拡大または、ある一定水準の維持や危険度の低い操業地域の選定、季節的条件を考慮した漁場の選定が行われなければならない。さらに漁業経営の安定条件は、危険が極小条件でなければならない。今、危険 (Risk) を R として、その程度を見

1) 新講 経営学 山城章著 昭和54年5月10日発行
中央経済社 第2章 実践経営学の方法第1 実践経営学の方法 実践の学 21ページ。

るとつぎの漁業危険関数①式が得られる。

$$R = f(D_1 t_1, D_2 t_2 \dots, D_n t_n) \quad \dots \textcircled{1}$$

漁業経営は経済現象と自然現象との両立によって規定されるものであるから、経済現象における時間的系列および自然現象における相関関係の諸点を把握する必要がある。²⁾

このように、経済活動には、すべて時間的経過があり、時系列的に進行してその安定を維持しようとしている。つまり、漁業経営という自然的気象条件に左右されやすい業種において、これを効果的に管理し、長期的展望をもって安定させようとするとき、経営の総合的動学的分析の必要性、自然科学現象の理解、不安定性と不確実性の理解、そして他の産業へ及ぼす影響などを把握すべきことを説いている。とりわけ動学的経営分析とは、「経済体系の諸条件および非経済的条件や企業者の長期的条件を変数として、経営体系が、経営組織に及ぼす影響の分析」であると自ら定義し、漁業経営分析の動学化とは、確率論的予想需要の要素をもつ分析となる。したがって「経営と経済との相互運動が均衡状態より乖離した変数が再び均衡値に回復しようとする問題を経営学的（企業者の主体的判断と経済の変動において）に分析すること」が経営の安定条件であると明言している。³⁾ このように、漁業の経営分析から一般項を導きだし、漁業の安定条件が一般の企業経営に対して有効に発揮する理論（いわゆる一般理論）に応用的展開を見たといえる。

（２）企業の内部均衡安定性論

経営管理を漁業経営に見ながら、理論的構築を図り展開をするところがほかに見られない経営学に対する横川の接近法の一つとして位置づけられる。では、つぎにこの漁業経営の安定条件から企業の内的安定条件へ論旨を移すことにする。

時代の今昔は別にして、企業経営の課題は、外部的経済不均衡状態をいかにして内部的均衡状態に移行するかということが常に追求される。しかし経営活動は、常に循環的に発展するものであるため、ある特定の水準に限定して接近するのではなく、常に動的であり、より高い水準を一つの大きな経営目標として、これに向かって計画的に、かつ長期的に調整しようとする動的調整行動がある。

①企業のもつ適応能力

この能力は、企業の外部経済の変化、例えば生産技術の改良や市場の予想需要の変化に対して企業者のとるべき行為をいう。中でも企業者の比較評価行為と技術的組織の適応行為を考えるべきである。

②企業のもつ調整能力

外部条件の適応の下に、総合的経営計画をいかに樹立させるかは、極めて重要な問題であり、こうした経営計画の下に、内部均衡の安定化をはかることは困難である。制約条件は外部よりも企業内部に多く存在するため、その調整能力は、外部条件を数多い制約されている内部条件に、どのように照合するかにある。

内部条件が、規模拡張の限界、要素雇用の限界、労働力の限界そして、生産プロセスの変更の限界というように様々な条件が存在する。

このときの調整能力は、つぎの３つの行為である。

2) 日本経営学会編『日本経済の安定と経営の諸問題』
横川義雄共著 昭和25年6月20日発行 株式会社同
文館 第一部日本経済の安定と経営の諸問題 五、
漁業経営の安定条件 91-93ページ。

3) 同前 112ページ。

(a) 企業者の予想条件の決定行為

(c) 生産財組み合わせの選択行為

(c) 長期条件の決定と計画行為

このような、企業者のもつ適応能力と調整能力の二つによって、常に企業に有利な新しい均衡点に対し、内部組織に一定の範囲を与えようとする能力をもつようになる。⁴⁾

また、どのような発展形態で調整能力が発揮されるかといえ、企業内部における業務分割、すなわち分業的組織体制から生じる。企業経営管理を効果的に行うとき、業務を細分割する必要に迫られる。その業務を分割し、人的配置を行い、業務の効率化をはかる。このときに再度全体を統括しなければならない。このような管理活動を遂行するために、既分割業務との相互調整活動が必要とされる。これが別の管理的側面である。数少ない人的配置された環境の中での調整行動は、比較的容易に行われるであろうが、構成メンバーが多くなるにつれ、その調整活動も困難さを極めることになる。分業体制における細分化が進行すれば、業務効率は高まるが、細分化された業務を仮に一つに統括しようとするとき、それが失敗に終われば、ビジネスチャンスが失墜し、その分の損失も大きくなる。このため分業の進展と比例的に調整能力が追求され、管理努力を払う必要性が生まれてくる。この調整能力の発揮には、つぎの点に留意すべきである。

②-1 調整能力の発揮に関する留意事項

(ア) 業務の同時化の推進

(イ) 他のセクションの進捗状況の適正把握

(ウ) 管理者の調整能力育成と企業内研修の深化⁵⁾

このように、企業の歴史的発展過程に伴い、調整行動の必要性や経営管理手法の新たな展開が必然的に発生するのである。とりわけ横川論文では、企業者行為を予想行為としてとらえている。彼は生産関数としての行動をつぎの3つに区分し論述しているところが特徴的である。

②-2 生産関数にかかる3つの行為

(ア) 企業者の競争行為 (Competitive Behavior)

これは主として同種企業にみられる拡大拡張行為であり、量的質的価格などの市場競争となるものである。

(イ) 企業者の配置行為 (Allocation Behavior)

生産関数が要素の限界生産力、資本係数、または設備の減耗係数などによって決定されると言われているが、経営学ではいかにすれば資源雇用比率を自己の生産過程に適合できるかにある。また、配置過程は、企業者の選択行為と消費者の選択行為の関連性において考えるべきである。

(ウ) 企業者の貨幣的配分行為 (Distributive Behavior)

企業者の企業所得の配分行為は、事後的には要素の再雇用力を与えるものであり、企業の内部制約条件の下で事前的に生産要素の活動により測定される。

4) 日本経済学会編『経営学の新展開』横川義雄共著 昭和31年7月10日発行
株式会社同文館 第三部 経営学上の諸問題 企業内部均衡の安定制論—今後の経営学展望 240ページ、251—252ページ。

5) 経営学入門シリーズ 現代企業入門 土屋守章著
1994年4月26日発行
日経文庫 第2章現代の企業制度 (6) 調整の必要性 40—41ページ。

このように、企業者行為関数を競争行為関数、配置行為関数、配分行為関数の3つに区分したが、それぞれ経営活動の評価基準となるものである。この企業者行為は、単独の主観的行為であってはならず、客観的行為としての企業者集団行為（トップ・マネジメント）によって合理性をもつ行為となる。合理性の行為とは、企業の目標である経済性と収益性の向上に対して、一定の方向を与える行為である。この3つの行為は発展的である。⁶⁾

このように企業の内部組織均衡への安定性論における企業者行為理論の中で、トップ・マネジメントとしての立場で、企業者の3つの行為をそれぞれの関数として定義している。さらにこれまでの安定性理論を礎にして、1970年代に移行しながら、その時代的変遷から、企業組織について考察を深め、これらの点を出発点とするものである。

(3) 1970年代の企業の質的変化と組織行動の変更

わが国における企業の変化を論じるときに、これまで様々な態様を展開してきた過去を三つの段階として分析する立場がある。それは1960年代から始まり、1970年代、1980年代へ時代的変遷を辿り、その特徴を捉らえてみるならば、1960年代を第一の波、1970年代を第二の波、そして1980年代を第三の波と称し特徴づけるのである。さらにこのような観点から見た現代である1990年代は、1980年代から受け継いだ「新しい波の到来」と言えよう。時代は常に過去を受け継ぎ、伝承され発展するものである。

1960年代を顧みて、二つの異なった産業発展のパターンが存在した。それは、リード産業とリード市場の両方で、二つの時代は主役

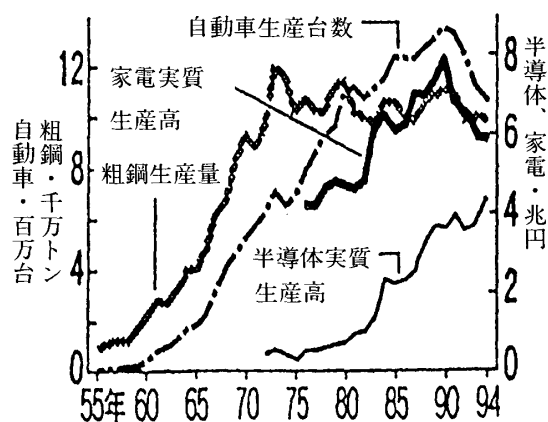


図2-1 重要産業の国内生産動向

が異なったのである。第一の波のリード産業は、鋼鉄・造船・化学などの重化学工業であり、中でもこの鋼鉄産業が顕著な伸びを示したのである。この鉄鋼産業は、1960年代で飛躍的成長を遂げ、オイル・ショックと共に終焉を迎える成長で、その後安定した。第二の波では、自動車およびエレクトロニクスの機械・組み立て産業が主役となった。さらに1970年代から家電製品が、1980年代から半導体産業が急成長を遂げてくる。第一の波から第二の波への産業構造の転換は見事であった。それを可能にしたのは産業の努力であると同時に、第一の波に用意されていた産業基盤と技術蓄積であった。組み立て技術やマイクロ・エレクトロニクス技術が第二の波を支えたが、その背景に第一の波が作り上げた素材産業と機械工業の蓄積があった。⁷⁾

このように1960年代から段階的な産業の発展的経緯が見られた。そして1970年代の第二の波以降、徐々に情報産業が進展してくるのであった。ここに視座を向けたのが横川理論であった。特に情報産業の新しい動向のもとにあって、経営管理の領域に組織行動変更と

6) 横川義雄共著前掲著書 四、内部組織均衡への安定性論 252-253ページ。

7) 日本経済新聞やさしい経済学『日本産業第三の波…二つの発展のパターン』
伊丹敬之 1996年6月18日発行 日本経済新聞社

いう新しい手法が導入された。この手法をいま「組織科学」と「行動科学」の両面から分析をする。

①R.Likertの「組織の行動科学」

Likertは「人間組織の科学的方式としての企業活動は、人間組織のもつ能力、動機づけ、全般的効果によって、決定的影響を受けている」と述べ、しかも経営管理の新しい手法として組織論も科学的に分析され、経営管理システムにおける行動の科学研究も同時に行う必要があるとしている。

組織は常に変化する。その変化の要因は組織の内外にあると言える。この変化要因と組織とを対応させるための意思決定となるべき最適化行動は、組織の安定性の方向づけを決定することであろう。このための人間組織の現状を評価する諸変数の測定が方法論的に必要となるものである。

①-1 諸変数の測定における3つの変数

- (a)組織変更が生ずる場合には、現行の組織上の手続き、処理の上から、相互作用、コミュニケーション、測定の三つの変数が必要になる。
- (b)原因変数に主たる変化がない限り、媒介変数は安定している。
- (c)相互作用の変数⁸⁾

これには、原因変数に対する変数型とコミュニケーション過程における変更型の二つをあげることができる。横川論文はR.Likertの「組織の行動科学」を認識しつつ、組織の多

様性に対応するためのモチベーションの手法の必要性を説くと同時に、このモチベーションは「誘因システム」の関数にあると説いている。

このように企業は1970年代より、内部的進展が見られ、量的変化というよりも、「企業の質的变化」が見られた。とりわけ情報産業の進展を中心に1990年代まで追跡するための原点となる時代的背景があるといえよう。したがって行動様式も企業の質的变化に伴って変革し、組織形態も合理的形態として従前のそれよりもスリムな体質へと変化することになる。

〔2〕組織と調整管理論の展開

(1)適応と調整の管理論

変化しつつある環境のいくつかの要因に包囲されている現代の企業経営の課題は何であろうか。それはいうまでもなく環境の変化に対して企業（組織ともいえる）がどのように「適応」し、その適応プロセスの中での「管理的手法」を問うことが課題となる。それは管理手法の最適化によって「組織内の均衡状態」を形成するばかりではなく、発展的に企業の存続発展のための「調整活動」をいかに形成すべきかを決定することにある。⁹⁾ このように適応と調整の管理論の冒頭でこのような提言をしている。さらに、歴史的に企業の発展経緯を見ても一目瞭然であるが、1960年代から1970年代へと移行しながら、1980年代へと移り変わるとき、技術革新と産業構造が大きな変化を遂げた。企業は、企業環境条件の変化対応に迫られていることは明らかである。ここでは企業環境適応の意義について考

8)経済と経営 Vol.2 No.1 横川義雄著 組織行動理論の展開III 1971年4月1日発行
札幌大学経済学会 企業規模拡大、組織の質的变化による行動の変更 173-174ページ。

9)経済と経営 Vol.4 No.1 横川義雄著 適応と調整の管理論 1973年9月10日発行 札幌大学経済学会 1ページ。

えてみたい。

企業はその環境から独立して、環境と無関係に行動することができるクローズド システムではなく、環境との間に相互作用の関係が認められるオープン システムであるという見解が有力である。つまり、企業と環境との間には、環境の動向が企業の行動に反映し、その行動が環境によって推進・制約されて方向づけられると同時に、企業の行動が環境に対して影響を与えて環境を変化させ、環境を積極的に形成するという相互に影響しあう関係が認められる。さらに企業は環境との間で、情報・エネルギー・原材料などとの交換を行いながら営まれている。

こうしたことは、企業も他のすべての生物と同様に、与えられた環境に適応することによって、初めて生存が可能となることを意味している。したがって、現代企業にとって、環境適応は極めて重要な課題なのである。¹⁰⁾

このように企業と環境 (Environment) への適応について重要性とその課題を抱えている。さらに横川論文にみられる特徴的な見解としては、以下の点に着目されるであろう。すなわちそれは「環境の概念について」である。

まず第一に、経済的 $E_1 \sim n$ 、自然的 $E_1 \sim n$ 、制度的 $E_1 \sim n$ などがあげられるが、企業の主体的立場である、その適応のつながりとしてみる場合には内部 $E_1 \sim n$ 、と外部 $E_1 \sim n$ 、に二分すると考えられる。このように、「適応のための環境」を計数的に把握し、内部環境変数と外部環境変数とを以下のように定義づけている。

(a) 内部 $E_1 \sim n$ とは、経営者とともに企業の自己責任の負担者としての自己資本家な

らびに従業員を含むとする。

(b) 外部 $E_1 \sim n$ とは、内部 $E_1 \sim n$ 以外の経済主体、他人資本家、消費者などをいう。

この環境の二分化は、企業を境界として人間的環境の二分化ということがいえる。しかしこの二分化のほかに考えられることは、企業に対して影響を与える経済的 $E_1 \sim n$ (資本市場、労働市場、消費市場) である。特に、環境に対して適応し行動する経営者や従業員立場からみるならば、目的達成の管理と執行する経営者や従業員の精神的環境条件により制約される心理的行動環境の二分化を重視しなければならない。この二つの環境概念の区分をみれば、内部 $E_1 \sim n$ と外部 $E_1 \sim n$ とは相互依存関係にある。¹¹⁾

環境への適応という非常に重大な要素を的確に捉え分析するためには、細部にかかわる定義はもちろんの事、与えられた条件の内的および外的という区分を明確にしながら、相互関係にあることを証明し分析する立場である。この点から、さらに理論を発展させるならば、適応を最適化にさせる条件の検索のための意思決定論が追求されるであろう。または、表現を変えるならば、代替案の探索論が企業 (組織) の環境へ適応するという考え方によって新たに展開されてゆくと考える。

(2) 組織的意思決定と代替案の探索

Barnard教授は、「環境とは企業経営者の意思決定のためのものである」と述べ、このことは、結局 $E_1 \sim n$ の導入に対する適応プロセスにおける管理活動の必要性を述べているものである。この組織的意思決定の重要性を捉えながら、Barnard教授の提言を引用し、Barnard理論が環境の影響を受けて意思決定される関係にあることを追求し、意思決定こそが組織への有効な活力になるとしている。

10) 現代経営管理論 基本経営学全集2 車戸実編 富田忠義著 第9章企業の環境適応昭和63年9月27日発行 八千代出版 第1節企業環境I. 企業の環境適応の意義 360ページ。

11) 著書 適応と調整の管理論 1-2ページ。

また、組織的意思決定 (Decision Making) を客観的事実としてとりあげ、組織の目的は、 $E_1 \sim n$ に対して決定されるものであると同時に、環境の変化によって目的が変更する事もあり得る。たとえば、市場調査の結果や、潜在需要が測定され、このための売上増大をはかる代替手段の中で、販売促進（広告）が最適であると決定する。しかし、時間の経過と共に、広告よりも企業規模にあったプロダクト サイクルが最適化の重要な課題へと変化すると判断されるならば、このような変更もあり得る。¹²⁾

この論理の展開は、現代の情報産業の急速な進展に伴う環境変化への対応に適した考え方といえる。現代企業的意思決定には、多くの有利な情報を情報群からの抽出・選択に迫られてくる。その与えられた限定的でしかも時間的制約条件を受けながら目的に合致した最適解の導きには、環境への適応が第一にあげられる。このように、環境により流動的でしかも柔軟な対応に迫られるのが現代社会であろう。まさに横川理論が現代および将来的企業像の根底に流れる基本的事項と言える。

さらに、「企業における目的と直接的関連を持つ環境があるとするならば、社会的法則、物理的法則、人間の行動規範など、他に外的諸力として、状況として無限に存在するものはこの環境に属するものをいうことができる」としている。企業を取り巻く環境、企業グループを取り巻く環境、さらには異業種を取り巻く環境、国内的企業環境や国際的企業環境など多くの環境から諸条件が付加され、複雑な経営環境のもとで企業行動が展開している。企業はいまこそ原点をみつめ、企業の永続的進展から自己の与えられた制約条件を鑑み、環境を再確認しながら、組織構造を現

代の環境に適合した最適解に導くための効果的な変革を積極的に展開すべきであろう。

また、「代替案の探索」という問題に直面したとき、その最適解の導きについては、次のような例示をしたい。

例えば、企業によく求められる自製か購入かという選択案の決定問題である。ある意思決定では、製品の生産に必要な特定部品について、自製すべきか、あるいは購入すべきかの判断に迫られる場合が生じる。この意思決定を通常は、戦術的意思決定といい、この意思決定において、遊休生産設備を保有している前提があれば、以下のように判断する。

自 製 の 差額原価※1	－	購 入 の 差額原価※2
＝		
＋のときは、購入が有利 －のときは、自製が有利		

※1（自製の差額原価）＝（部品の変動製造原価）

※2（購入の差額原価）＝（部品の購入原価）

なお、自製において固定製造原価の増加がある場合には、差額原価に含めて判断する。

また部品の自製において、新たな個別固定費が発生して固定製造原価が増加する場合には、自製部品の単位あたりの製造原価は生産量によって変化する。この場合の差額原価収益分析は、原則として単位原価によらず、差額原価の総額によって比較判断する方がよいとされている。¹³⁾

このように自製か購入かの意思決定を判断するとき、各種の制約条件が複雑にからみあ

12) 前掲著書 適応と調整の管理論 2－3 ページ。

13) BOOKKEEPING METHOD ALFA1b COST ACCOUNTING 1 級過程工業簿記・原価計算
大原簿記学校教材開発部編集 平成 7 年 4 月 1 日発行 大原簿記学校 株式会社メディアオ 第 8 章意思決定 第 3 節各種戦術的意思決定 128－130 ページ。

いながら、どの部分の費用を削減すれば効果的か、またある一定の値を掛けても外部から導入したほうが良いかなどの具体的方策が一つの企業戦略として浮かび上がるのである。この他にも、製品をそのまま販売するか、あるいは追加加工して販売するか意思決定もあり、その時々各種製造情報の差異変化により、手法や工程が変化するのである。

さらに、この代替案の探索から発展させて考えれば、新型機種の世界市場、技術及びファイナンス上の要請から、多国籍サプライヤーを募り、独自の技術をよく取り込みながら、ヴァーチャルプロジェクトとして機能することもある。これは、パートナー同志が利得を分有するために、自己を生かしながら、複数のパートナーも同時に有利にさせるメカニズムを定着化させ循環し始めると、全体としてすぎまじいシナジー効果を生み出すのである。ここにリーダーシップを欠落させることなく、システムを稼働させなければならない点に留意すれば、新しい形のアウトソーシングが可能となろう。¹⁴⁾ このようにたとえば、外注関係について考えてみると、従来の二者択一型から複数の者を有利にさせる関係へと移行してきつつある。加えて、これまでのような境界線がなくなり、共創的關係が生まれてくるのである。ここに、生産プロセスおよびそのエリアが新たな展開をしようとする動きを見せている。

このような戦術的方策を新時代の経営管理において、具体的に検討しながら次代の要求に応えるべきである。さらにここで述べたパートナーに関する事項が後述のコミュニケーション

活動を支援するための一要素として考えられることをここで述べておく。これから展開されるべき最も重要な事項の一つとなることを確信する。

[3] 管理調整のためのコミュニケーションの必要性

(1) New Manの調整機能

組織の単純化・統合化のための調整部門の設置や計画そして実際の経営執行の際のふさわしい管理手法や相互のコミュニケーションによる調和を形成することが調整機能であるとしている。

(2) Barnardの「適切な結合」と「調整」

組織の創世的側面は調整であり、効果をつくり出す組織の要素である人、市場組織と技術の適切な結合が、協働体系を継続することにある。それは組織の環境変化に対する適応であり、「目的への結合」と「部分の全体への統合」につながるものである。「適切な結合」について、横川理論にみる見解は以下のとおりである。

すなわち、『一定の目的のもとに、組織の構成員の適応行動プロセスにおけるD.M. (Decision Making) とコミュニケーションの手法を用いて、他の個人や組織に影響を与えつつ、統合的相互的關係を創造することである』としており、さらに、「有効的調整の発展と維持の原理」つまり (a) コミュニケーションと (b) Specialization of effort と調整内容をもつものである。¹⁵⁾

14) Business Review Vol.43 No.2テーマ：21世紀のカンパニー像を求めてIIニュー・ケイレツ・カンパニーインターコーポレート・ガバナンスー共創型ヴァーチャル・タスクフォースによる集团的ウィン・ゲームの楽しみ方 西口敏宏 1995年10月30日発行 一橋大学産業経営研究所編集 中央印刷 1-2ページ。

15) 日本経営学会編 日本経営学会50周年記念特集 経営学の回顧と展望 横川義雄共著 昭和52年10月1日発行 千倉書房発行 調整と統合化理論の展開—Coorination & Integration— 214-125ページ。

このように、管理調整に欠かせないものとして、コミュニケーションがあげられる。これは、人間相互の意思疎通をはかるための人間行動の一つと考えられる。さらに進展させてゆけば、この効果的なコミュニケーションの導入を契機として、調整された経営管理から統合された経営管理へと展開してゆくべき存在であることがわかる。

さらにこのコミュニケーションについて経営管理のすべての段階に応用できるものであるが、中でも特に重要とされるものに、指揮統率の機能を指摘したい。

コミュニケーションとは、情報受容者によって理解された情報と共に、情報受容者に対して、情報送達者から有効な情報を伝えるのである。そこでこの定義づけがコミュニケーション プロセス モデルを論じるための基本的となる。

また、コミュニケーションの主たる目的は、企業組織に影響を与えることであり、企業の繁栄のために向かう行動（企業組織行動）に影響を及ぼすことである。そして企業内部からより良い影響を与え、組織が高度に進展を遂げることである。ここにコミュニケーション プロセス モデルを示す。これは、横川論文に見られる形態に類似したモデルである。つまり、外乱情報の介入が情報送達を中心に位置され、これを補正するためのコントロール制御作用システムがフィードバック機能として備っているところに着目したい。

では、このコミュニケーションにかかるモデルを以下に掲げる。

仮に、ひとたび統合化されれば、経営管理の自動化理論へ導かれ、電子的意思決定理論の展開から、国際的管理手法へ発展し、国際相互間の経営管理手法へとつながる未来人間行動学または予測行動学理論に進むと推測される。さらに、この時期より統合から総合化さらに自動化理論へ展開され、その自動化理論が時代の要求や変化に適合されており、電

子機械と人間が合理的かつ合目的結合へ導かれている点に注目されるところである。しかしながら、その経営学の発展理論を最後に筆を置かれることとなり、至極残念であってならない。

このように、横川流経営学における自動制

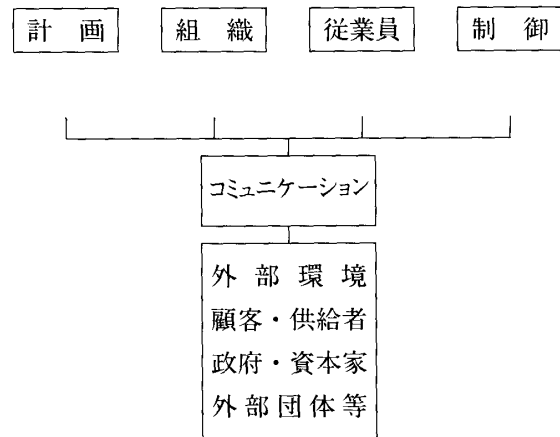


図3-1 コミュニケーション要素と目的¹⁶⁾

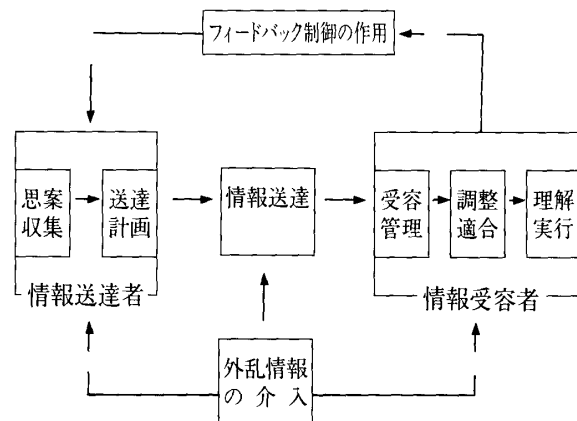


図3-2 コミュニケーション プロセス モデル¹⁷⁾

16) Management A Global Perspective Tenth Edition Author' name:Heinz.Weirich , Harolo. Koontz McGRAW-HILL INTRERNATIONAL EDITIONS Management and Organization Series 1994 Part5 Leading Chapter 19 Communication 537-539ページ。

17) Ibid., Part5 Leading Chapter 19 Communication 540ページ。

御理論の展開が現代の情報産業拡充期（インターネットやイントラネット）などにみられる、最もふさわしい理論であると考ええる。

（３）コミュニケーション活動を支援するためのパートナーシップの推進

さらに、この理論に追加する意を込めて、あえてここで提言したい事項の一つに、コミュニケーションにかかるパートナーシップの推進がある。すなわち、ここで言うパートナーシップとは、組織の相互理解と共同的生き残り：つまり、共同的関係を深めるための手段として、自分のよりよいパートナーを持つことが必要であり、組織内部の業務推進と適切な意思決定判断のために不可欠の要素であり、双方向の理解推進が約束されて初めて業務履行完了となり、利益拡充へとつながる。そして、組織内部の円滑化が計られてから、他の事業部や他の企業・諸外国との情報交換が一層円滑となり、そのギャップは従来よりも比較して、より浅くなるであろう。そのための要素にパートナーシップが介在するのである。

そこでパートナーシップの３要素を以下に提示し、その重要性を再確認したい。

- (a) 組織内部における新しい協同の形式…協同的ネットワークの形成
- (b) 組織同志の連携と協力体制…セクションとの連携
- (c) 外部環境と組織との連携…内外連携体制¹⁸⁾

〔４〕統合化理論の展開と情報システム管理論

（１）統合化理論の展開

一般的統合化理論は次のように展開している。それは、インテグレーションの概念であ

り、（１）「部分を全体に密着する活動」であるといい、（２）組織全体の構成部門またはこれから生ずる他の活動を決定するプロセスであると、（３）ある目的を達成するため極大部分（目的の最大効率的実現）を獲得するための細胞的神経的プロセスの相互作用（The Interactive Process of the Cell and Nervous System）であり、（４）人間の感情や人格の形成を安定的行動型にするため秩序ある均衡そのものであるといわれている。

そこでこれらの事象から、現代企業の発展に不可欠な要素、つまり「統合化された組織—Integrated Organization—」をシステムティックに見れば、以下のような関連があるといえる。

- (a) 環境変化に適応と調整の機能をもつシステム
- (b) 受容要件の確立しているシステム
- (c) 未来を考慮した組織行動の展開…Feed Back System & Feed Forecasting System…にみるContinuous Decision Making Process (C.D.M.P)の展開
- (d) 組織における全体と部分の統合化の実現

この中に分化（特殊化）の統合化と統合化改善のための新しい分化のあることを指摘している。後者は予測し、または予測困難でしかも、重要な経営戦略実現のためにある。例えば、モデルチェンジや新しい経営組織の改革及び新しい生産方法によるプロダクトミックスが組織改善を「組織開発」というプロセスによって形成される。

18) The Reality of Partnership -Developing education business relationship -Bob Gibbs, Roy Hedge and Elizabeth Clough共著1991年4月発行 Longman Foreword vil~viii, Preface ix~xi, Chapter1: Partnership Principles

（２）情報システム管理論

企業内調整行動の複雑化や意思決定の範囲が次第に拡大するとともに、情報技術の進展と統合化理論の双方からシステムティックに効率的に行動を決定するためにシステム論の展開が有効な理論となると考えたのである。このシステム論と組織論を融合させながら、つぎの結論を導いたといえる。

つまりシステムは、相互関係にある各組織あるいは各構成要素からなっている全体的概念である。このための相互関係の条件を述べるとつぎのとおりである。

- (a) 組織間の相互依存関係
- (b) 環境変化に対する各組織の積極的相互作用の保持
- (c) 組織構成員の継続的マネージメント プロセスに対する弾力的、創造的・研究機関的發展思考¹⁹⁾

このように情報システム管理の概念規定を定め、部分活動の相互作用により、インタラクティブ プロセスが管理活動に接近し、全般的経営状況を形成し、最終的に継続的意思決定を繰り返しながら最終的意思決定に導くものである。そしてここで、統合化理論が新しい経営環境に適應する一つの管理手法としてリレーションシップ マネージメントの段階における必要性を力説している。つまり、情報の統合化とシステムの統合化を行いながら、コストの軽減について意識し、効率的な管理運営に導くものでなければならない。と同時に、あらゆる情報の共有を図ることも当然の前提条件と言える。横川論文にみる左記(a), (b), (c)の3つの相互関係保持条件は、

情報システム構築および運営管理に欠くことのできない必要条件である。

〔５〕経営モデル システム分析と国際化ネットワーク

（１）経営モデル システム分析

経営モデル システム分析について追求してゆく前に、経営学とはどのような立場であるか。また、そのための分析には、なにが求められてゆくべきかを考えたい。

まずはじめに、横川論文では、経営学とは『社会科学であり、理論すなわち個別経済単位である企業が「経済性」と「収益性」とを目的とする経営であり、さらに「経営経済学的視点に立つ理論」および実践つまり企業目標を実現するための経営のプラクティス プロセス(P.P.)や実現行動のための手段のなかに科学的方法を展開する。この科学的方法として、計算的思考・協働の秩序・資金の流れ・経営分析が目的を実現するための実践的能力(プラティカル キャパビリティ:P.C.)というこの「理論」と「実践」の「融合科学」という独立の科学として発展すれば、その時に隣接科学を必要とし、また反対に隣接科学の発展に貢献する』²⁰⁾ という存在であるとしている。

そこで、企業活動を外部組織の変化及び外部市場の変化に対する経済的活動とすると、内部的反応作用や対応作用が経済学的に流れ、経営学と経済学が融合すると言える。外部の経済的情况に対する企業の経済的反応や行動分析を対象とするのが経済的領域で、個人的・社会的状況に対する実践的・組織的反応や行動分析を対象とするのが経営的領域と

19) 日本経営学会編『現代経営学の基本問題』横川義雄 共著 統合化理論の展開とシステム論 昭和55年9月1日発行 千倉書房 177-181ページ。

20) 『現代経営学要綱』 横川義雄 泉田健雄編著 昭和59年4月1日発行 中央経済社 経営学の対象と課題III, 経営学の課題 5ページ。

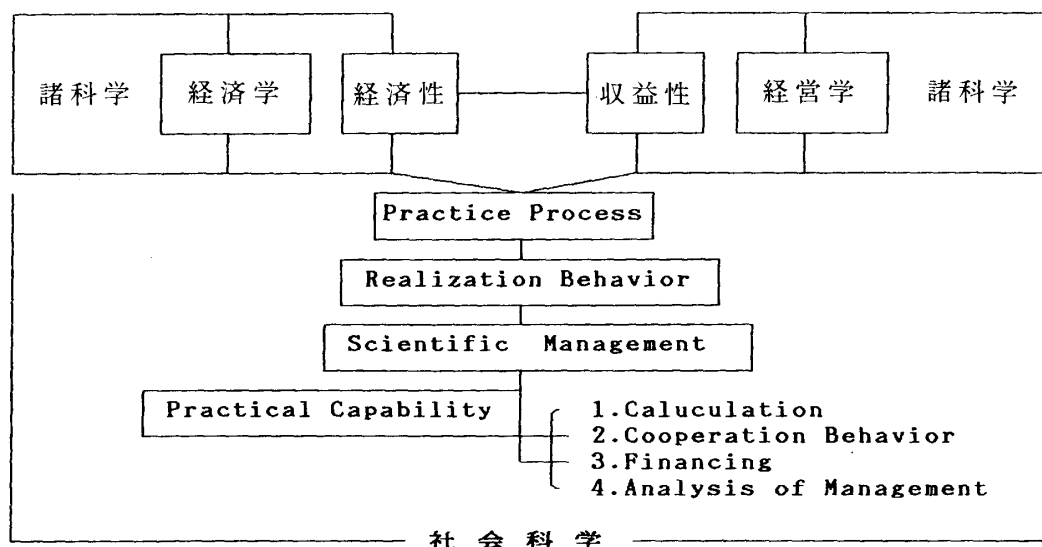


図5-1 横川流経営学の概念に関するモデル

いえることが言える。

さらに、組織における人間行動分析を社会学的に、また心理学的に行い、概念や方法論と融合する。それが労務管理であり、組織における人間関係論、意思決定論、また環境適応にともなう行動科学論の展開に貢献していると言える。

マーケティングとの接点について、「過去のデータ」はもちろん、「販売予測」「戦略的販売変数」と「推定組み合わせ」「要因分析」や「現在の変化しつつある企業内外のデータ」などによって経営学的モデルづくりが実施されている。同時に会計学および情報科学との接点も見られ、企業財務的調整行動やコンピュータ化により、大きな役割を果たしている。

経営状況の計数的把握と測定では、統計学との融合が試みられる。特に不規則な運行の発生や予測できない要因の予測化、その他の確率論的要素に関する予測変化が「統計学」へ大きく影響を与えている。しかも経営学において「予測モデル」を使用し、その経営効果をあげている。そこでモデル利用の段階として、以下の段階がある。

- (a) 数式化 (Specification: 要因の数量化)
- (b) 推定 (Estimation: 係数の数値を求める価値判断行為)
- (c) 検定 (Certification: 現実との対照, 容認, 棄却行為)
- (d) 予測 (Prediction: (a), (b), (c) 各段階にある)²¹⁾

さて、前述した横川論文に見られる経営学の概念をモデルで示すと図5-1になり、経済学および経営学を中心として、諸科学が付随連携的関係を保持する。そのもとに、プロセスや各種行動があり、統合し実践的能力が要求される。まさに横川流経営学の概念規定といえよう。

以上の解析から経営学の存在が各種科学の融合にあり、その融合体系も広範に展開するものである。

21) 同前書 横川義雄 泉田健雄編著 経営学の対象と課題III. 経営学の課題 6-10ページ。

①経営者のモデル分析

企業の目的は、自社にとって有益的条件ばかりではなく、全く不利な非有益的条件など多くの制約条件が複雑に関係し合っていることは、言うまでもない。これを最適に、そして経営効率を図り、これを上昇させるための手法としてオペレーション リサーチがある。このオペレーション リサーチは、経営内外の制約条件という経済的または経営学的事象を数学化する。これをモデル化し企業組織の内部でどのように取上げるべきかは、経営管理者の重要な管理行為である。

これを在庫管理において見れば、生産プロセスにインプットされる以前の材料保管管理である。その目標は需要に応ずる費用の最小化と最適発注量管理である。一般にトータルコスト(T.C)は、保管費 C_1 と取引費 C_2 からなり、年間必要材料を一度に購入する場合には、コストと発注量との相関関係は正反対の性質を持っている。

つまり、

$$T, C = C_1 + C_2 \quad \cdots \cdots ①$$

$$T, C = \frac{Q}{2} C_1 + \frac{R}{Q} C_2 \quad \cdots \cdots ②$$

$$\frac{dT, C}{dQ} = \frac{C_1}{2} - \frac{RC_2}{Q^2} = 0 \quad \cdots \cdots ③$$

$$Q = \frac{2RC_2}{C_1} \quad \cdots \cdots ④$$

(注1) $\frac{Q}{2}$ は年間を通して定量発注方式における平均保管量である。

(注2) $\frac{R}{Q}$ は年間必要な材料量 R と一回の発注量 Q との関係からみる発注回数

以上の式①②③から Q という式④にみる経済的最適発注ロット サイズを予測できる。つぎに、二つの生産工程でのそれぞれの機械の作業時間の限界を T_1 と T_2 とし、二つの製品 (x, y) を生産する工程における各々の所要時間を (a, c) と (b, d) とし、これを所与の制約

条件として式化すれば、式⑤⑥⑦のように表現される。

$$ax + by \leq T_1 \quad \cdots \cdots ⑤$$

$$cx + dy \leq T_2 \quad \cdots \cdots ⑥$$

$$x \geq 0 \quad y \geq 0 \quad \cdots \cdots ⑦$$

さらに、製品別の利潤 α, β を導入し、利潤の目的関数の最少化のモデル化は、式⑧を得る。

$$f(x, y) = \alpha x + \beta y \quad \cdots \cdots ⑧$$

この場合、最適解は解の実現可能範囲から求めることができる。このようにして、制約条件の設定と目的関数の極大化によって生産効果を利潤極大に結びつけるものとなる。

②環境適応プロセスのモデル化

各種の制約条件の中で外部環境の変化に対してどのような取り組みをみをみせるか、という問題へ移る。複雑化された企業の抱える課題は、技術の発展と自然科学的環境(E_{1-m})の変化、社会科学的環境(E_{1-n})の変化など各種調整が課題となるであろう。

そこで経営効率的適応評価(アダプテーション アセスメント)による方法のモデルを以下に示すことにする。

③予測と影響力関係のモデル設定

横川流モデル設定の必要性

- (a) 予測時期における企業のモデル設定の必要性
- (b) モデル設定がなければ、短期計画から長期計画への移行困難
- (c) 影響力の量から質へ転換

このようにして、(a), (b), (c)などを通じ

て客観的評価基準の設定が経営者のモデル分析となるのである。横川理論のモデル設定に関して、解の最適化に焦点をあてながら、それに対してどの程度過度であるかの判定を下し、与えられた環境条件に適合する解を検索しようとするモデルであろう。

そして適応が限度を超えれば、必ず元に戻り超過部分をコントロールしなければならない使命を負っている。このフィードバック制御がなければ、真の経営管理モデルとはならないのである。また予測も過去の情報を鑑みながら、最も現実的な予想モデルを樹立させる必要もある。予測とは、ただ漠然とした予測であってはならない。ここが横川論文の設定した第三変量の力学的関係および予測変量の作用といえる。

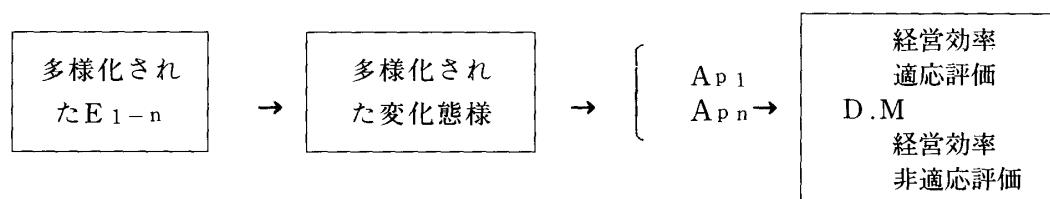
最近の企業組織における変動も1980年代後半の動きと類似した動きを呈してきている。つまり企業のM&A (Merge and Annexation)の傾向が再び起きてきているという。企業の同業種間および異業種間の企業M&Aである。これからの21世紀を見据えた産業社会への変化対応を考えると、従来の企業組織では、難色を示すと予測されるのであろう。

このときに、第二のM&Aブームが起こり、新たな環境への適応作用が働くと予想される。

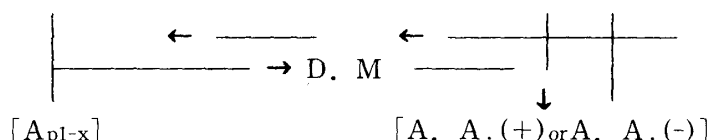
(2)国際化ネットワークと国際化の展開

これまでの理論の展開は、企業組織内部および外部の影響を受ける企業組織それ自体の変化について考察してきた。これからの考察の展開をつぎのような諸点に求めてゆくことにしたいと考える。つまり、企業内部の組織が円滑に調整行動として展開されてゆくと、企業組織は次第に、外部組織との融合・連携・協同そして共創という、他のグループとの調整行動を図ろうとする。このグループに対する調整行動がコミュニケーションという手段によって活性化され、それを支えているのがパートナーシップという共に勝利を得る精神である。この上に先程来から述べている、「情報科学の技術的發展」が付加され、結果的に多くのネットワークが複合的に形成される。これが現代企業に適合した最適解の一つとされるネットワークによる国際化の所以がここにある。このネットワークが全世界的に敷設

(注1) 適応プロセス t_{1-n}



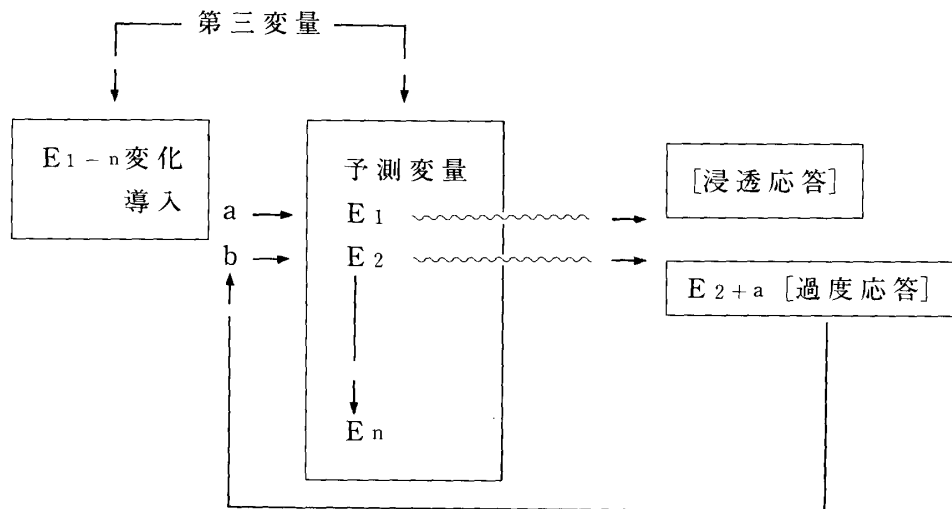
予測可能な場合 (注2)



(注1) A, Aは経営効率的適応評価

(注2) D, Mは経営者の意志決定とする。

図5-2 経営効率的適応評価モデル(Adaptation Assessment Model)²²⁾

図5-3 フィードバックコントロール²³⁾

され、利用形態に利便性が加わると、情報伝達要素が変化し、これまでのメディアに変わり、新たなメディアが登場する。ここに、いわゆる新情報化社会が形成される。新情報電子産業の黎明である。具体的には新しい産業形態として、これまでの貨幣経済体系が大きく変化する「電子マネー」があり、新しい支払い手段としてグローバルな経営戦略の中に、今後の展開が求められてくる。

またインターネットを介した情報交換により、技術革新の速度もこれまで以上に増し、新しい市場が開拓され、それによって雇用が増進され、経済が活性化されるであろう。さらに生産の国外移転が従来にない激しさを加え、アジアにおける工業生産性の上昇（朝鮮半島および東南アジアから中国・ロシア極東地域への移転による国際的展開の推進²⁴⁾）へ

と発展し、自製によらない外部からの安価な製品の購入と技術提供が等価的価値形態を形成し交換される。このときに、諸国とのコミュニケーション調整能力が経営者等に求められる資質であると考えられる。

企業組織が効率よく内部で活動がなされると、組織は外部へとその調整を求める。このとき人間行動および諸能力が問われ、企業は人・物・金・情報を基本的資源としつつ、人的資源の内的要素を充実させようと努力する

24) 日本商業教育学会編 商業教育論集第三集「環日本海交易と地場産業におけるマーケティングについて」椎谷福男著 新潟県立商業高等学校 平成5年3月31日 田中宏平編雲道夫発行 21-25ページ。

2. 環日本海経済圏と交易

この冒頭で次のように述べている点が特徴的である。

『経済交流の実態をみるように、ロシア極東地域、中国東北部、韓国、北朝鮮への企業進出は39社であり、最も進出が活発に行われているのは、中国地域の12社（うち予定1社）、また、ロシア共和国へは12社（うち予定6社）、次いで韓国へ11社、北朝鮮へ1社となっている。（新潟日報社「世界駆ける県内企業」1992年1月4日より）』このように椎谷氏は、問題点はあるものの今後、新潟県が徐々に条件を整備は始めていることを述べている。

22) 経済と経営 Vol.7 No.3, No.4 開学10周年記念号 横川義雄 札幌大学経済学会編 昭和52年3月31日発行 経営者のモデル分析と計量経済学 [III] 経営者のModel分析へのStep [IV] 環境適応プロセスのモデル 198-202ページ。

23) 同前書 横川義雄著 [IV] 環境適応プロセスのモデル 203-204ページ。

のである。

また、横川論文でもつぎの四つの点を掲げ、国際化のこれからについて、予測検討する必要性を述べている。

- (a) グローバリゼーションの今後…新規産業構造の転換
- (b) 国際化の量から質の転化…従来の企業行動の質的転化と将来的産業ビジョンの変化→海外企業の参入
- (c) 国際的競争力優位性…多種多様ネットワークの国際化 Venture Business in the Network
- (d) スペシャリゼーション…専門化の戦略と差別化の戦略²⁵⁾

国際化とは、「企業経営の国際的調整活動」であり、ここには歴史的情報の交流と経営風土（企業文化）との相関関係にある。国際化にむけてのわが国の課題は多く存在するが、わが国との各種各様のギャップを適正行動によって補うべき時代が到来している。国際化とは、相互の違いを把握し、適度に認め調整しながら進めるものである。したがって、一方的な海外への進出や相互の意思疎通の欠落した行動は、国際化ではない。双方向の意思疎通と理解や協力そして共創があつてはじめて国際化が可能となる。国際化を進めるにあたり、国際理解や国際協調への調整行動を図り検討すべきである。この国際化を履き違えずに、国際的視野に立脚したグローバルでしかも、節度ある調整活動の展開が期待される。経営管理に関する諸技術の高度化推進にとも

ない、経営管理を目的とした教育の再検討が図られるのであり、積極的対応がなされるべきであると考ええる。

国際化の条件は、単純なものではなく、効果的合理的判断と均等な価値判断が要求される。国際的水準での問題解決法が今後の検討課題となろう。何が具体的解決法となるか。それは、言語に問題があることは、至極基本的なことであるが、国際化にともなう非言語系の理解と調和も要求されるであろうと考える。

III むすび

今回の研究は、故横川義雄名誉教授のこれまでの研究成果である諸文献および諸論文から企業組織における調整行動の探求についてまとめてみた。さらに、将来的視野に立脚した人間理解のために欠かせないコミュニケーション活動の効果的展開を目的とし、企業の調整行動からその統合化への展開を考察すると共に、地球規模の価値判断をもつ必要性から国際化への進展を促え、その一端をみてきたのである。今回の分析と追求から筆者が多くの課題を抱え、経営学の奥の深さと複雑に相関しあう諸科学との関係を横川論文に学び、驚きを隠せない状況にある。さらに、諸外国における経営学の分析を追求しながら、別稿において比較検討したいと考える。

付記：（この研究については、札幌大学図書館からの資料の提供を受けた。記して謝意を表する。）

25) 日本経営学会編 『企業経営の国際化と日本企業』
横川義雄共著 昭和63年9月1日発行 千倉書房
日本企業の経営国際化—グローバルな経営戦略の今後を見る—五、日本企業の経営戦略の国際化のつきにくるもの
71—72ページ。